

**Imprenditorialità e Processi Manageriali:
Nuovi Metodi e Nuovi Luoghi per Contesti di Crescente Incertezza**

Riccardo Passeri e Chiara Mazzi

Università degli Studi di Firenze

AFORISMA 508:

“Non si crea un luogo tecnologicamente innovativo se non lo si apre alla bizzarria, all’eccentricità e alla diversità” - *Richard Florida*

Fin dalle origini, comunque si voglia intenderle (Giaretta, 2003)¹, l'imprenditore è colui che innova. Per Schumpeter (1912) l'attività imprenditoriale coincide con l'attività di innovazione e consiste nel combinare materiali e forze che si trovano alla nostra portata. Egli sosteneva che l'essere imprenditore non costituisse una professione né uno stato durevole. L'imprenditore è tale finché realizza nuove combinazioni, mentre perde tale carattere quando gestisce l'impresa in modo routinario.

Lo stesso Fazzi scriveva, in un saggio del 1950, quando ancora la Tecnica Economica, salvo rare eccezioni², era legata ai dominanti indirizzi della tradizione italiana di cultura economico-aziendale, “guardavamo ai problemi dell'impresa in termini di attività del suo governo, intesa questa come sistematica *politica di gestione* ed una efficiente *direzione* di azienda: la prima condotta a livello dell'imprenditore, la seconda svolta e diffusa tra organi diversi a un inferiore della compagine organizzativa”. Ritenevamo così, che l'imprenditore dovesse trovare una coerente collocazione nello stesso quadro dei nostri studi, per improntarne ed arricchirne i contenuti: l'imprenditore schumpeteriano e con una accezione di massima di quelli impliciti nel concetto pantaleoniano dell'imprenditore “diffuso”, applicabile alle strutture direzionali, allora già realistiche, dei sistemi economici di tipo socialista.

“Governo” e “direzione” erano da noi osservati poi nel processo programmatico delle imprese, nell'azione realizzatrice dei piani nonché nell'utilizzazione di alcuni strumenti informativi-direzionali, fra i quali il *budgetary control* a quel tempo respinto, o quanto meno accolto con diffidenza, dalla dottrina italiana dominante (Fazzi, 1954).

Così lo stesso Vallini (1990) scriveva che l'impresa come sistema unitario, frutto di una deliberata attività creatrice e con continuità “governato”, l'armonizzazione delle sue finalità, la determinazione consapevole delle sue “fisiologiche” condizioni di esistenza, estensivamente

¹ Gino Zappa, Gaetano Corsani, Federico Maria Paces, Antonio Renzi, Carlo Mariani, Roberto Fazzi, etc.

² Ricordiamo Paces F.M (1939) per l'opera maggiore “Nostro tempo della rivoluzione industriale”, fra quelle fino allora pubblicate.

considerate, la guidata evoluzione delle sue capacità e dei suoi attributi qualitativi, l'impostazione e realizzazione delle sue azioni volte ad incidere sulla realtà ambientale, il coordinamento dei suoi processi funzionali, rappresenta il campo di interessi proprio della dottrina in esame. Si comprende con facilità, allora, che siamo di fronte ad un campo di studi che si alimenta, inevitabilmente, di una innumerevole serie di contributi, provenienti da altre discipline.

L'innovazione necessaria è a livello aziendale complessivo: occorre cioè che vi sia innovazione nell'impresa, dell'impresa e d'impresa (Passeri, 2014). Si ha innovazione *nell'impresa*, in una visione teleologica interna, quando vi sia propensione all'innovazione della proprietà, dell'imprenditore, del management e dello stesso personale; se a qualsiasi livello si riscontrasse resistenza all'innovazione, questa non si potrebbe avere o la si avrebbe con molto ritardo, cosa che potrebbe essere fatale nell'esito del rapporto prodotto-mercato, soprattutto se quest'ultimo fosse internazionale. Si ha innovazione *dell'impresa* quando, in una visione teleologica esterna, si ha innovazione nei rapporti verso i fornitori, verso i clienti, verso il sistema finanziario verso l'amministrazione finanziaria, mentre in una visione per funzioni, si perseguirà l'innovazione produttiva, di marketing, della finanza, dei processi di amministrazione e controllo. L'innovazione *d'impresa* è la risultante dell'azione innovativa nell'impresa e dell'impresa, che avviene come conseguenza dei comportamenti reali innovativi.

La crisi però ha messo in discussione molti dei paradigmi ritenuti per decenni i pilastri delle scienze economiche e aziendali ed ha imposto un cambiamento nel modo di supportare e valutare le idee imprenditoriali nell'ottica della loro capacità di ottenere successo. L'incertezza in cui tipicamente oggi operano le imprese rende assai complicato prevedere il futuro e, dunque, riduce la potenza e l'affidabilità di strumenti quali la pianificazione e il *forecasting*.

Tale presa di coscienza risulta ancora più evidente per le startup, intese come una istituzione umana che nasce per creare un nuovo prodotto o servizio in condizioni di estrema incertezza, con l'obiettivo di creare un business sostenibile e potenzialmente scalabile (Ries, 2011), indipendentemente dalla sua dimensione, dal settore in cui opera e dalla fase del ciclo di vita nel quale si trova. Nell'odierno panorama economico, il successo di un'impresa, di una startup modernamente intesa, non scaturisce necessariamente dall'avere una buona idea di prodotto, un team preparato, una tecnologia all'avanguardia e l'intuizione giusta al momento giusto. Tutti questi elementi costituiscono il corredo genetico della startup, che non garantisce di per sé il successo.

Il percorso di crescita di una startup che fonda la propria visione sull'innovazione può essere oggi creato ad arte, seguendo il giusto processo, il che significa che si può "imparare" ad essere imprenditori e, dunque, lo si può insegnare (Blank, 2005). In questo senso, creare una startup ha necessariamente a che fare col management, inteso come insieme di rinnovati processi e disciplina.

Tale approccio è diventato la base di un nuovo movimento, chiamato *lean startup*, seguito da imprenditori e incubatori di tutto il mondo, che affonda le proprie radici in molte teorie di

management: *lean manufacturing*, *design thinking*, *customer development* e *agile development*. La sinergia e la contaminazione di tali teorie ha consentito di costruire un approccio scientifico al processo decisionale, basato sull'apprendimento convalidato e caratterizzato dall'applicazione dei principi della produzione leggera al processo di innovazione. Il focus dell'azione è quindi spostato dai contenuti della soluzione proposta (dal rischio tecnologico) ai bisogni dei clienti (rischio di mercato - *customer validation*) e finalizzato all'apprendimento di quali decisioni e azioni creano realmente valore per il cliente stesso o invece producono sprechi dovuti a ipotesi strategiche scorrette (Ries, 2011).

Il metodo lean startup consente di insegnare come dirigere una startup e incrementare la sua probabilità di avere successo: invece di fare piani complessi e a lungo termine, basati su un gran numero di ipotesi, vengono costruiti dei piccoli esperimenti basati sulle assunzioni più rischiose che, seguendo il ciclo di feedback "*build, measure, learn*" consentono di dimostrare empiricamente e rapidamente i progressi ottenuti. Attraverso questo processo, in cui la vision dell'imprenditore solitamente rimane stabile, è possibile capire se e quando è il momento di cambiare direzione, imprimendo una svolta allo sviluppo del prodotto (*pivot*) oppure rimanere sulla rotta attuale (*persevere*). Un simile approccio impone inoltre di ripensare la contabilità dell'innovazione: per verificare l'operato di una startup sono necessarie nuove metriche rispetto a quelle tradizionalmente intese, che consentano di fissare *milestone*, definire priorità e misurare progressi.

Tale metodo sperimentale risulta particolarmente analogo per rigore e per scientificità all'approccio metodologico della ricerca accademica e dunque, nella nostra esperienza, estremamente efficace per la validazione di idee di business che nascono dal mondo della ricerca. Dal 2011, l'Università di Firenze ha creato il proprio incubatore universitario (IUF), che ha come missione l'applicazione diretta, la valorizzazione e lo sfruttamento della conoscenza per contribuire allo sviluppo sociale, culturale ed economico della società (terza missione delle università).

Un luogo tecnologicamente innovativo, quale un incubatore di imprese, che guarda all'innovazione e al trasferimento tecnologico come *driver* principali del successo aziendale, deve avere come principi ispiratori i concetti di contaminazione, trasversalità, rete e complementarità delle competenze. Seguendo tali principi, l'Incubatore Universitario Fiorentino ha sviluppato due percorsi di accompagnamento, differenti per durata, ampiezza dei contenuti e target, che mirano a validare idee di business innovative e a cercare le conferme del mercato, seguendo l'approccio lean startup, cercando di limitare gli sprechi e riducendo il rischio di insuccesso dell'iniziativa imprenditoriale.

Il percorso di pre-incubazione, finalizzato a testare e validare idee di business innovative con un forte collegamento con la ricerca universitaria e promuovere la nascita di spin-off dell'Università di Firenze, ha visto partecipare dal 2011 ad oggi 144 team, suddivisi in 15 call, provenienti da ogni area

di ricerca (tecnologica, scientifica, scienze sociali, umanistica e della formazione, biomedica), con oltre 800 persone coinvolte, con la nascita di 49 spin-off, di cui 46 ad oggi attivi.

Impresa Campus Unifi, progetto nato nel 2013 con la collaborazione della Fondazione per la Ricerca e l'Innovazione e il supporto della Fondazione Cassa di Risparmio di Firenze, è invece dedicato a diffondere la cultura imprenditoriale e promuovere lo sviluppo di competenze trasversali per l'imprenditorialità tra i giovani under 40 nel mondo universitario, sta lanciando la sua settima edizione, ed ha visto già 64 progetti ammessi, con quasi 200 giovani coinvolti.

Le evidenze confermano che gli incubatori rappresentano luoghi tecnologicamente innovativi e l'esperienza ci insegna che l'apertura alla sperimentazione, la capacità di apprendere dagli errori commessi e la continua ricerca di contaminazione sono ingredienti che fanno di essi un innesco fecondo a beneficio dell'intero ecosistema imprenditoriale del territorio.

Bibliografia

BLANK S. (2005), *The four steps to the epiphany. Successful strategies for products that win*, K&S Ranch Press.

FAZZI R. (1950), *Di alcune riflessioni sul governo d'impresa*, saggio contenuto in "Studi in memoria di Enrico Bocci", Firenze.

FAZZI R. (1954), *I presupposti dell'economia programmata nelle imprese industriali*, Coppini, Firenze.

GIARETTA E. (con la partecipazione di) BACCARANI C. (2003), *Alle origini della tecnica industriale e commerciale. Uno sguardo al passato per contribuire al futuro*, Giappichelli, Torino.

PASSERI R. (2014), *L'imprenditore è colui che innova*, Innovare, rubrica di Espansione – Il Giornale, n. 1-2.

RIES E. (2011), *The lean startup. How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*, Crown Publishing Group.

SCHUMPETER J.A. (1912), *Teoria dello sviluppo economico*, Prima edizione.

VALLINI C. (1990), *Fondamenti di governo e di direzione d'impresa*, Giappichelli, Torino.